

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาองค์กรนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (2) สร้างกระบวนการองค์กรนวัตกรรมการ และ (3) ประเมินกระบวนการองค์กรนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาองค์กรนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ และด้านนวัตกรรม จำนวน 21 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกระบวนการองค์กรนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมองค์กร จำนวน 5 คน สำหรับการประเมินกระบวนการองค์กรนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ บุคลากร พันธมิตรและทรัพยากร และกระบวนการบริหารจัดการ และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกระบวนการองค์กรนวัตกรรมการ การบริหารจัดการ โดยการทดลองใช้กระบวนการองค์กรนวัตกรรมการกับคณะศิลปกรรมศาสตร์ สำนัก และกองงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพ

และปัญหาองค์กรนวัตกรรม คู่มือการใช้กระบวนการองค์กรนวัตกรรม และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้กระบวนการองค์กรนวัตกรรมมหาวิทยาลัยรามคำแหง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีดังนี้ มีการวางแผนกลยุทธ์ และใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีการนำนโยบายไปปฏิบัติตามปณิธานของมหาวิทยาลัย มีการขับเคลื่อนนโยบายตลาดวิชาอย่างต่อเนื่อง สร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง โดยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรทุกระดับยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญกับปัญหาภายนอกองค์กร ตลอดจนการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทำงานภายใต้ข้อจำกัด และเวลาอย่างเป็นระบบ ภายใต้การพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลาย ให้มีการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร อาจารย์กับอาจารย์ และอาจารย์กับนักศึกษา มีการใช้แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในองค์กร โดยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยเฉพาะความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งมีการจัดระบบควบคุม กำกับติดตาม คู่มือการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหาร และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

2. ปัญหากระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรม หรือการจัดการสมัยใหม่ โดยมีปัญหาดังนี้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับความต้องการพันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีข้อจำกัดและไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร มีการกำกับติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป ทำให้เกิดความเครียดและภาวะกดดันในการทำงาน บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงน้อย บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ รวมทั้งมีอุปสรรคต่อการ

เผชิญกับปัญหาภายนอก การแข่งขันระหว่างสาขาและมหาวิทยาลัยอื่น และการบริหาร  
หลักสูตรในฐานะตลาดวิชาของมหาวิทยาลัย ไม่ยืดหยุ่นเท่าที่ควร เป็นต้น

3. กระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ครอบคลุม 5 ด้าน  
ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ (leadership) ประกอบด้วย การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ในด้านนโยบาย การพัฒนาบุคลากร พันธมิตรและทรัพยากร การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง  
องค์กรเชิงสร้างสรรค์ การบริหารจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเพิ่มทักษะการ  
ตัดสินใจในทุกๆระดับ และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

3.2 นโยบายและกลยุทธ์ (policy and strategy) ประกอบด้วย การใช้แผนกลยุทธ์  
เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการเป็นหลัก การใช้นโยบายและกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์  
การสร้างพลังขับเคลื่อนนโยบายแบบ Win/Win Game การใช้แนวคิดแบบ Balanced  
Scorecard (BSC) เป็นกรอบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเชิงรุก

3.3 บุคลากร (people) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
อย่างเป็นระบบ การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรสมัยใหม่ เช่น Individual  
Development Plan (IDP) การเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน Learning Organization,  
Knowledge Management การจูงใจ การเสริมแรง และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.4 พันธมิตรและทรัพยากร (partnership and resource) ประกอบด้วย ปรับ  
กระบวนการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรภายนอกอย่างหลากหลาย ใช้การบริหารจัดการ  
พันธมิตรและทรัพยากร โดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ใช้หลักการจัดการ  
ทรัพยากรแบบธรรมาภิบาล ใช้การระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

3.5 กระบวนการบริหารจัดการ (administrative process) ประกอบด้วย การสร้าง  
และใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดีในทุกๆระดับของการปฏิบัติงาน การสร้างและใช้ระบบ  
ตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสม การใช้ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของ  
งาน (RBM) การพัฒนาระบบการจัดการแบบจุดเดียวให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา และหน่วยงานภายนอกองค์กร  
พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้มีประสิทธิผลสูงสุด

4. การประเมินกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการทดลองใช้กับคณะ สำนัก และกอง พบว่า กระบวนการองค์กรนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นสรุปผลได้ดังนี้

4.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการการนำคู่มือการใช้กระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางานและพัฒนามหาวิทยาลัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

4.2 บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมจากคณะศิลปกรรมศาสตร์ สำนักวิจัยและพัฒนา และกองคลังสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางานและพัฒนามหาวิทยาลัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความคิดเห็นว่า กระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยสามารถทำให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานและหน่วยงานได้

This dissertation investigates (1) the conditions and problems encountered in fostering innovative organization at Ramkhamhaeng University (RU). Additionally considered are (2) the mechanisms of creating an innovative organization. Finally, (3) evaluated is the process of developing an innovative organization at RU.

This investigation was divided into three successive steps as follows: The first step involved inquiring into the conditions of and problems confronting innovative organization at RU. In this connection, a sample population of interviewees was constituted. These interviewees consisted of twenty-one experts in the fields of management and innovation. The second step was to

construct a process leading to the creation of innovative organization at RU.

In this regard, the sample population consisted of five experts in the field of innovative organization who were selected to evaluate the process of bringing about innovative organization in view of five important factors. These five factors were leadership, the formulation of policy and strategy, personnel, partnerships and resources, and administrative procedures. The third step required the evaluation of the process of innovative organization and its management. This was done by conducting experiments pertinent to the implementation of the process of innovative organization in the Faculty of Fine and Applied Arts, together with various offices and divisions at RU.

Instruments of research used in this investigation were an interview form pertaining to the conditions of and problems confronting innovative organizations, a manual for implementing the process of innovative organization, and a questionnaire eliciting opinions regarding the functioning of the process of innovative organization at RU.

The techniques of descriptive statistics used in the analysis of the data obtained were percentage, mean, and standard deviation.

Findings are as follows:

1. The conditions obtaining in reference to the process of innovative organization of Ramkhamhaeng University were as follows:

Strategic planning and utilizing a strategic were tools used in management. Policy was executed by reference to criteria established at RU itself. The policy of open admissions was continuously implemented. The

strategy of change was applied by inducing the leadership to see that all personnel regardless of level accepted the necessity of making changes. Being able to cope with problems external to the organization, as well as inherent competition, was dealt with through ensuring that personnel had the requisite knowledge and capability to work systematically in spite of limitations and time constraints. Pursued was the development of varied competencies of available human resources. Communication between lecturers and administrators, lecturers and lecturers, and lecturers and students had to be enhanced. Conceptually, modern management techniques were applied to the organization by mean of the method of knowledge management, especially in regard to the knowledge necessary for performance and progress in work on the part of university personnel. In addition, a system to control, supervise, and oversight of performance by administrators was put in place. The results of evaluation were used to improve the performance in a continuous manner.

2. In regard to problems stemming from the process of innovative organization, it was found that RU was forced to confront problems in the process of innovative organization using modern management techniques. The problems are as follows:

Existing resources proved inadequate to developing the full potential of personnel. Budget allocations were insufficient in view of the needs, mission and goals of the university. Performance in regard to knowledge management at RU was limited in certain respects and was unsuccessful in reaching objectives as had been projected. Performance was too heavily

supervised and controlled. This led to stress and work pressures. Only at a low level did personnel accept change and the need to adjust themselves to the new environment and the altered circumstances in which they worked. Personnel were not insufficient knowledgeable and were incapable of performing as they should under the circumstances. Moreover, there were obstacles to adequately facing external problems such as intra-campus competition and extramural competition with other universities. There were constraints in curriculum management in view of RU having the policy of open admissions, etc.

3. The process of innovative organization of RU involved five aspects as follows:

3.1 Leadership was enhanced so as to foster changes in policy, personnel development, partnership and resources, creatively managing changes in the organization, effectively managing conflicts, developing decision making skills at all levels, and encouraging the capacity to engage in risk management in an efficacious manner.

3.2 Policy and strategy required making use of strategic plan as a major management tool, applying policy and strategy in an imaginative fashion, moving towards a win/win game policy, and making use of the concept of a Balanced Scorecard (BSC) as a framework for administering the university along progressive lines.

3.3 In regard to personnel, emphasis was placed on developing human resources in a systematic manner, and the application of modern

concepts in developing performance competencies required for the continuous practical implementation of the notions of learning organization, knowledge management, motivation, reinforcement, and personnel development.

3.4 In regard to partnership and resources management made adjustments by making various uses of outsourcing, partnership management and managing resources by means of the concept of Balanced Scorecard (BSC), ensuring that resources were used in a manner congruent with good governance, and instituting systematic mobilization.

3.5 In regard to the process of administration, dictated were the construction and implementation of good administrative practices at all levels. This entailed implementing an appropriate checks and balances system, the use of result-based management (RBM) techniques, the development of one-stop service to enhance efficiency, ensuring effective communication on the part of administrators, personnel, students, and external agencies, and an efficacious deployment of the university's knowledge management system.

4. An evaluation of the process of innovative organization of RU was conducted by reference to the faculties, offices, and divisions. In this regard, findings were as follows:

4.1 Overall, RU administrators expressed opinions at a high level regarding the workshop use of a manual designed to foster innovative organization at RU in respect to enhancing personnel development, performance at work, and the university itself. Considered in each aspect, it was found that all opinions expressed were at a high level.

4.2 Overall, personnel from the Faculty of Fine and Applied Arts, the Institute for Research and Development, and the Finance Division of the Office of the President at RU who had been specially trained expressed opinions at a high level in reference to the process of innovative organization as applied to personnel development, performance at work, and the university itself. When considered in each aspect, it was found opinions were expressed at a high level in all aspects. In addition, they were of the opinion that the process of innovative organization at RU could enhance performance in various departments.